



BtoB企業の経営戦略を考えるポイント

～事業を絞るか？広げるか？～

B to B (Business to Business) 企業とは、

製造業・卸売業・建設業・運輸業など法人を主なお客さまにしている企業を指します。

一方、BtoC (Business to Consumer) とは、小売業・サービス業など一般消費者を主なお客さまにしている企業を指します。

私自身 BoB 企業、BtoC 企業ともに長くお付き合いしている企業があり、それぞれの経営者の話をお伺いする中で、BoB 企業、BtoC 企業の経営戦略の違いを考えるようになりました。

また、支援機関の方から BtoB 企業の経営戦略について、どのように考えるべきか、

その見方がよく分からないというご相談を頂くことがあり、

今回は BtoB 企業の経営戦略の考え方のポイントをお伝えしたいと思います。

BtoB は価格競争に飲み込まれやすい

私自身、前職、法人向けに IT システムの営業をおこなっていました。そこで出てくる言葉は「相見積もり」です。競合他社と内容と価格の比較をされ、内容がそれほど変わらなければ、価格のみで決定されることがあります。

事業を絞るか？広げるか？

そこで、売り手である BtoB 企業は相見積もり、そして価格競争に陥らないように考える必要があります。その際の、BtoB 企業の打ち手は絞るか？広げるか？です。「絞る」というのは、より専門性を発揮して他社ではマネできない技術・品質に仕上げていくことです。「磨く」といっても、いいかも知れません。マネできない技術・品質がセールスポイントという企業もあります。しかし、マネできないほど技術・品質を必要とするビジネスが少なければ、いくら専門性を磨いても、事業規模は広がりません。

そこで、広げるという打ち手があります。実は当方が関わっている BtoB 企業の多くは「磨く」だけでなく「広げる」という打ち手を実行し他社と異なる立ち位置を築いています。

例えば、

- ・金属加工業で、塗装「も」できる企業
 - ・防水・塗装業で、内装工事「も」できる企業
 - ・制御盤製造で、通信工事「も」できる企業
 - ・運送業で、建設現場で施工「も」できる企業
- などです。



どの経営者も、「本業だけでは、単なる価格競争になってしまう」と言葉は違えど、口を揃えておっしゃっています。

そして、各社とも一定の技術レベルがありながら、プラスワン、プラスツー（もう1つ、もう2つ）の事業（業務）をおこなうことで、

- (1) 顧客にとっての発注の手間を軽減
- (2) 一括発注で、モノの移動等ムダが抑えられトータルコスト低減

などの効果があり、結果的に他社と価格競争を避けて、受注されています。いわゆる、BtoB 企業のワンストップサービスという位置づけです。

BtoB 企業の経営革新・新事業展開という、自社ブランドとして新商品開発したり、異業種に参入したりという派手なイメージがあるかもしれませんが。その一方で、本業にもプラスになるのは、本業に派生するプラスワン・プラスツーの事業（業務）を立ち上げることだと考えています。そのためには、改めて顧客・ライバル・自社のいわゆる 3C の (Customer、Competitor、Company) 視点で、自社が選ばれる理由を考えることで、新しい取り組みが見えてくると考えています。

表の顔と裏の顔



①商品の表の顔

今回のテーマは、商品の「顔」についてです。販売の世界で言う「顔」とは、一般的に、ラベルや写真のついている表面のことを指します。いわゆる「表の顔」です。ここでは、商品の名称やキャッチコピー、素材の写真などが記載されており、役割としては、「ひと目で商品が理解できる」「商品の魅力を伝える」などがあります。そのため、陳列の際には、良く見えるように、お客様の方へ向けて並べる必要があります。

②商品の裏の顔

実は、商品には忘れてはならない「もう一つの顔」があります。それは、商品の裏側に貼ってあり、「一括表示」と言われている「裏面表示」になります。いわば、「裏の顔」です。この「裏の顔」には、大切な情報が多く記載されていますが、「知る人ぞ知る」存在になっているように感じます。

仕事柄、日々、様々な商品を見る機会がありますが、「裏の顔」は、まさに情報の宝庫です。似ている商品であっても、価格が大きく異なることがあります。が、「裏の顔」に記載してある原材料表示をみると納得できることが多くありますし、商品の正しい保管方法もわかります。実際に、商品の「裏の顔」を並べて、違いを比べてみると、その差は歴然です。

③裏の顔を効果的に活用する

商品に安心や安全を求める消費者の方は多いですが、そうした方々であればあるほど、「裏の顔」をしっかりと確認されていますので、こだわり商品を開発しているメーカーの皆様は、細心の注意を払って、一括表示を作る必要がありますし、一括表示以外にも、商品の裏側でお客様に有益な情報を発信することで、商品の魅力を伝えることに繋がります。食品表示法が施行されたことで、当事務所にも栄養成分表示等の相談が増えており、これから益々注目されるものと思われれます。

人間の「裏の顔」と言うとイメージが悪いですが、商品の「裏の顔」は有効に活用することで、「表の顔」を更に引き立てることもできますので、商品表示は「表裏一体」であることを忘れないことが大切です。

Writer 渡貫 久

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行っている。中小企業診断士

個別商談に臨む前に商談シナリオを作成しよう！

年度末の展示会や商談会にむけて、販路開拓セミナーの講師を担当する機会が増えています。

最終的にはバイヤーと個別商談をおこなって成約を目指すわけですが、限られた商談時間の中で最大限自社の商品の魅力を伝えるためには、商談の流れを予測し、何を話すべきか事前にシュミレーションしておくことが必要です。今回は、商談の流れと商談シナリオについてお伝えしたいと思います。

●個別商談の流れ



展示会や商談会で行われる個別商談は20分から30分で実施されることが多いと思います。個別商談の目的は商談成約ですので、**バイヤーからの質疑応答やニーズの聞き出しの時間をしっかりとることも重要**です。となると、その前段となる地域/会社説明や商品説明・試食をスムーズにかつポイントをおさえておこなうことが必要となりますので、20分商談の場合、5～8分程度で試食までおこなうことを目指すとよいでしょう。自社の説明や商品説明が長すぎる（単なるプレゼンになっている）企業も多く見受けられますので、まずは時間の目安をつけておくことをおすすめします。

●商談シナリオを作成する

上記のとおり、バイヤーの関心を引き寄せ、商談につながる質問や意見交換を効果的におこなうために、地域/会社説明や商品説明・試食までの説明の流れを整理する＝シナリオ化をします。

●シナリオ作成のポイント①

いきなり商品説明から入らず、地域の話（どういう土地で生まれた商品なのか）や会社説明（どんな思いを大切にモノ作りをしているのか）についてまず話をします。一般的に中小企業の商品は大手より価格が高くなるが多いため、商品の裏にあるストーリーやの想いに共感してくれるバイヤーや消費者でなければ購入に至りません。よって、そういう共感を生み出す商品の背景についてまず最初に話をするをおすすめします。

●シナリオ作成のポイント②

商品説明の際には、ターゲット（最終消費者）がこの商品を買うメリットは何か？とバイヤーがこの商品を取り扱うメリットは何か？について明確化します。メリットを説明しようと思うと、競合品やバイヤー店舗についての研究も必要となりますので、個別商談の相手が決まった段階で研究をおこない商談シナリオを変更します。（※狙いたいバイヤーの業種を想定して基本形のシナリオをまず作っておけば少しの変更で済むと思います。）

●シナリオ作成のポイント③

質疑応答については事前に想定問答を考えておきたいです。「催事販売はできるか？」「売場の展開イメージはどうか？」等の想定質問を考えることにより、想定質問に対して提供できる資料も事前準備ができるようになります。

このように、成約率を高める商談は事前準備が重要です。年度末の展示会・商談会にむけた準備をそろそろ始めたいですね。

Writer 小倉 綾

百貨店に入社後、仕入、販売や在庫管理販売促進の企画、運営、販売員教育業務や首都百貨店とのコラボレーションショップ店長として新規ショップ立ち上げを経験。現在、流通業やメーカー向けに販売促進や売場改善を中心としたコンサルティングを行っている。中小企業診断士